



La visibilité des offres d'emploi au Luxembourg

Laetitia HAURET - CEPS/INSTEAD

Dans le cadre de ses travaux sur la problématique du chômage, le CEPS/INSTEAD a développé, en collaboration avec le Ministère du Travail et de l'Emploi, un programme de recherche concernant les pratiques de recrutement des entreprises implantées au Luxembourg et leur impact sur l'accès à l'emploi des chômeurs.

Une première publication a présenté le programme de recherche, ses enjeux dans la problématique du chômage et les hypothèses qu'il sous-tend. Une deuxième publication a, quant à elle, exposé quelques éléments de cadrage pour quantifier les recrutements au Luxembourg et en préciser les principales caractéristiques. Une troisième publication s'est intéressée à la manière dont les entreprises prospectent les candidats et une quatrième s'est focalisée sur le rôle du secteur intérimaire au Luxembourg dans les pratiques de recrutement des entreprises. Une cinquième publication a étudié le rôle tenu par l'intermédiaire institutionnel (l'Administration de l'Emploi, Adem) lors des recrutements.

La présente publication porte sur la visibilité des offres d'emploi au Luxembourg. Certaines offres d'emploi échappent, en effet, aux personnes à la recherche d'un emploi car elles reposent sur l'utilisation exclusive, par les entreprises, de techniques de prospection des candidats à l'embauche qui limitent la diffusion de l'offre à un public restreint. Quelle est la part de ces offres d'emploi dans les recrutements au Luxembourg ? Quelles en sont les caractéristiques ? Et pourquoi certaines entreprises y recourent alors que d'autres non ?

Une prochaine publication abordera le turnover dans les entreprises et la stratégie de fidélisation des salariés.

Certaines offres d'emploi échappent aux personnes à la recherche d'un emploi, non pas du fait de l'inadéquation entre leurs compétences et les exigences de l'emploi offert mais, par le simple fait qu'elles n'en ont pas connaissance. Ces offres d'emploi qui peuvent être qualifiées d'invisibles résultent de l'utilisation exclusive, par les entreprises, de techniques de prospection des candidats à l'embauche qui limitent la diffusion de l'offre à un public restreint. La promotion interne et l'activation des réseaux relationnels qu'ils soient professionnels ou personnels, propres aux recruteurs ou aux salariés, sont les archétypes de ces techniques de prospection, qui sont qualifiées d'informelles. Ces dernières s'opposent aux méthodes de prospection formelles, telles que le recours à l'administration de l'emploi (ADEM), aux agences de travail intérimaire ou à la diffusion dans la presse ou sur Internet, qui assurent à tous l'accès à l'offre d'emploi.

Dans un contexte de croissance du chômage, la question du recours, par les entreprises, aux offres d'emploi invisibles revêt une grande importance en raison de ses conséquences sur la sortie du chômage. En effet, les offres d'emploi invisibles limitent l'accès d'un individu donné à l'emploi et peut le cas échéant, s'il est demandeur d'emploi, réduire ses chances d'insertion sur le marché du

travail. Dans cette perspective, l'objectif de cet article est de répondre, à partir des données de l'enquête sur les pratiques de recrutement des entreprises (cf. encadré), aux trois questions suivantes : Quelle est la part des offres d'emploi invisibles dans l'ensemble des recrutements effectués par les entreprises ? Quelles sont les caractéristiques des offres d'emploi invisibles en termes de qualification, de type de contrat de travail, de répartition sectorielle, etc. ? Quels sont les déterminants qui expliquent qu'une entreprise prospectera des candidats à l'embauche de façon invisible plutôt que visible ? Avant de répondre à ces interrogations, il convient de préciser que la thématique de la visibilité des offres d'emploi, jusqu'alors non abordée au Luxembourg, a donné lieu à une série d'études notamment aux Etats-Unis¹ ou en France².

I. Le recours aux offres d'emploi invisibles

Après avoir mis en lumière, dans le premier paragraphe, qu'une part non négligeable des recrutements menés par les entreprises privées luxembourgeoises repose sur une prospection invisible des candidats à l'embauche, nous exposerons, dans le second paragraphe, les raisons théoriques incitant les entreprises à recourir aux offres invisibles.

¹ HOLZER H., 1987, *Hiring procedures in the firm: their economic determinants and outcomes*, National Bureau of Economic Research Working Paper n°2185.

² BESSY C. et MARCHAL E., 2007, *L'usage des canaux de recrutement par les entreprises*, Centre d'études de l'emploi, Document de travail.

1. Plus d'un quart des recrutements menés par les entreprises privées du Luxembourg reposent exclusivement sur une méthode de prospection invisible

Pour prospecter des candidats à l'embauche, 55% des recrutements menés par les entreprises privées luxembourgeoises en 2007 ont activé au moins une méthode informelle (promotion interne ou activation des réseaux relationnels⁴). Dans la moitié des cas où les méthodes de prospection informelles sont utilisées, elles sont associées à des méthodes formelles assurant ainsi la visibilité de l'offre (cf. *tableau 1*). Dans l'autre moitié des cas, l'offre échappe complètement au public non initié. Ainsi, ce sont 28% des recrutements qui se déroulent sans que l'offre d'emploi ne soit diffusée à un large public et donc aux chômeurs qui comptent sur les offres proposées par l'ADEM.

Les offres d'emploi totalement invisibles⁵ mobilisent plus fréquemment les réseaux relationnels personnels que les réseaux professionnels. En effet, 86% des offres invisibles font appel aux relations personnelles des salariés et/ou du recruteur alors que 21% d'entre elles se tournent vers les réseaux professionnels internes (promotion interne) ou externes (relations professionnelles)⁶. Qu'une seule⁷ méthode informelle ou plusieurs soient mobilisées, ce sont les relations personnelles des salariés qui sont les plus sollicitées (cf. *tableau 2*).

2. Arguments théoriques justifiant le recours aux offres d'emploi invisibles

Le recours aux recrutements informels, phénomène qui se retrouve également dans d'autres pays tels que la France⁸, les États-

Encadré : L'enquête sur les pratiques de recrutement des entreprises

L'enquête relative aux pratiques de recrutement des entreprises au Luxembourg a été réalisée au cours du premier semestre 2007³ par le CEPS/INSTEAD. Cette enquête a été menée en face à face auprès d'un échantillon représentatif des entreprises du secteur privé en activité au 1er trimestre 2007 et ayant recruté du personnel au cours des deux années précédentes. Au total, environ 1 800 entreprises ont été contactées. Avec un taux de réponse de 84%, l'échantillon final compte 1 500 entreprises.

L'enquête se compose de trois grandes parties :

- Une première partie permet d'obtenir des données liées à l'entreprise : composition de la main-d'œuvre, type de métiers pratiqués, conditions de travail, position sur le marché, mode de gestion de la main-d'œuvre, etc.
- La seconde partie concerne les procédures et modes de recrutement de l'entreprise, permettant de comprendre si les entreprises utilisent toujours les mêmes canaux, si elles en excluent certains et également si elles modifient leurs pratiques en fonction du type de poste à pourvoir.
- La troisième partie contient toute une série de questions permettant de décrire dans le détail la dernière procédure de recrutement de l'entreprise. Les caractéristiques de l'emploi à pourvoir sont décrites de façon précise ainsi que la procédure mise en œuvre (canaux activés, délais, critères de sélection, caractéristiques du recruteur, etc.).

T₁ Taux de mobilisation des canaux, formels et informels, lors de la phase de prospection des candidats à l'embauche

Canaux uniquement formels	Canaux à la fois informel et formel	Canaux uniquement informels
Offres d'emploi visibles		Offres d'emploi invisibles
45%	27%	28%

55%

Source : Enquête «Pratiques de recrutement des entreprises», CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

T₂ Mobilisation des techniques de prospection des candidats à l'embauche dans le cadre d'offres d'emploi invisibles

	Méthodes utilisées	Méthodes utilisées quand un seul canal de prospection invisible est actionné
Relations personnelles des salariés	54%	46%
Relations personnelles du recruteur	46%	38%
Relations professionnelles (y compris débauchage)	16%	12%
Promotion interne*	6%	4%
		100%

Source : Enquête « Pratiques de recrutement des entreprises », CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

*Une sous-estimation du taux de recours à la promotion interne peut être supposée : en effet, il est probable que la promotion interne n'ait pas toujours été considérée comme un mode de recrutement par l'entreprise.

³ L'enquête réalisée étant antérieure à la crise mondiale, les résultats ne sont pas influencés par les effets de celle-ci.

⁴ On entend par réseaux relationnels, les relations professionnelles (y compris débauchage), les relations personnelles du recruteur et les relations personnelles des salariés de l'entreprise.

⁵ Offres d'emplois qui s'appuient uniquement sur les canaux informels par opposition aux offres visibles s'appuyant uniquement sur le formel ou à la fois sur le formel et l'informel.

⁶ La somme de ces deux pourcentages est supérieure à 100% car certaines entreprises recourent à la fois aux relations personnelles et aux réseaux professionnels pour trouver des candidats à l'embauche.

⁷ Dans 80% des cas les offres d'emploi invisibles reposent sur la mobilisation d'une seule méthode de prospection.

⁸ BESSY C. et MARCHAL E., 2009, Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements : enquête auprès des entreprises, *Revue Française de Socio-économie*, 2009/1 - n°3, pp.121-146.

Unis⁹ ou encore la Suède¹⁰, peut s'expliquer par le fait que les canaux sur lesquels il repose, à savoir la promotion interne et l'activation des réseaux relationnels, fournissent une information intensive sur les candidats à l'embauche, c'est-à-dire une information fiable et peu coûteuse sur un nombre restreint de candidats. Information, tout d'abord, fiable car les canaux activés permettent d'attirer des candidats correspondant davantage aux attentes du recruteur. En effet, selon nos données, 94% des recrutements mobilisant uniquement les méthodes de prospection invisibles conduisent à l'audition des candidats qui correspondent aux attentes du recruteur contre 70% des recrutements ne les mobilisant pas ou les associant à des méthodes visibles. Trois principaux arguments, mentionnés par FERNANDEZ et al. (2000)¹¹, peuvent expliquer ce résultat. Premièrement, les candidats recommandés sont généralement dotés des mêmes caractéristiques que les personnes les référant¹². Deuxièmement, les personnes qui proposent un candidat savent que cette référence peut influencer sur leur réputation au sein de l'entreprise ; de ce fait, elles sont incitées à proposer uniquement des candidats convenables. Troisièmement, et là on se place du côté du candidat, les candidats référencés bénéficient d'une meilleure information que les autres sur le poste à pourvoir et sur le mode de fonctionnement de l'entreprise, ce qui leur permet de poser leur candidature uniquement si l'information dont ils disposent correspond à leurs attentes. Information, ensuite, peu coûteuse car la restriction de l'offre d'emploi permet d'obtenir plus d'informations sur les candidats tout en évitant de multiplier les phases de sélection. Ce qui explique pourquoi la procédure de recrutement est, en moyenne, moins longue lorsque le recrutement est invisible que

lorsqu'il est visible : selon l'enquête, trois semaines et demie contre quatre semaines et demie. Information, enfin, sur un nombre restreint de candidats car la restriction de l'offre d'emploi permet d'approcher moins de candidats que lorsque l'offre est plus largement diffusée : 64% des recrutements réalisés sans diffusion de l'offre débouchent, selon l'enquête, sur une seule candidature contre 17% des recrutements où l'offre est diffusée.

II. Caractéristiques des offres d'emploi invisibles

Nous nous intéressons, ici, aux principales caractéristiques des offres d'emploi invisibles : qualification demandée, type de contrat de travail, taille de l'entreprise émettrice de l'offre d'emploi et secteur d'activité y recourant le plus.

1. L'utilisation d'offres d'emploi invisibles est plus fréquente pour les postes peu qualifiés

33% des offres d'emploi d'ouvrier sont invisibles contre seulement 17% de celles d'employé ou de cadre¹³. Par conséquent, les personnes en

recherche d'emploi qui comptent sur les offres visibles ont proportionnellement moins accès aux postes d'ouvriers mis sur le marché qu'à ceux d'employés ou de cadres.

Une distinction plus fine, selon le type de poste, révèle que les offres d'emplois les moins qualifiés sont plus fréquemment invisibles que les offres d'emplois plus qualifiés. En effet, si les postes de professions intellectuelles et scientifiques, de dirigeants et de cadres de direction des entreprises représentent 10% des offres visibles, ils représentent seulement 4% des offres invisibles (cf. tableau 3). Les emplois de professions intermédiaires et d'employés administratifs sont également moins représentés parmi les offres invisibles : ils concernent 23% des offres invisibles alors qu'ils représentent 35,5% des offres visibles. Quant aux offres d'emploi moins qualifiés, elles sont, pour l'essentiel, surreprésentées parmi les offres invisibles. C'est le cas des emplois d'artisans ou d'ouvriers du bâtiment et d'agriculteurs¹⁴, des emplois de personnel des services et vendeurs¹⁵ et des emplois d'ouvriers et d'employés non qualifiés¹⁶.

T₃ Part des postes offerts dans les offres d'emploi invisibles et visibles (en %)

	Part dans les offres d'emploi invisibles	Part dans les offres d'emploi visibles
Professions intellectuelles et scientifiques, dirigeants et cadres de direction des entreprises	4	10
Professions intermédiaires et employés administratifs	23	35,5
Personnels des services et vendeurs de magasins et de marché	18	11,5
Artisans ou ouvriers du bâtiment et agriculteurs	27	18
Conducteurs d'installation et de machines et ouvriers de l'assemblage	12	16
Ouvriers et employés non qualifiés	16	9
Total	100	100

Source : Enquête « Pratiques de recrutement des entreprises », CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

⁹ MARS DEN P. et CAMPBELL K., 1990, *Recruitment and selection processes: the organizational side of job search*, in *Social mobility and social structure*, édité par Ronald L. Breiger, New York: Cambridge University.

¹⁰ BEHRENZ L., 2001, *Who gets the job and why? An explorative study of employers' recruitment behavior*, *Journal of Applied Economics*, volume 4, n°2, pp.255-278.

¹¹ FERNANDEZ R., CASTILLA E. et MOORE P., 2000, *Social capital at work: networks and employment at a phone center*, *The American Journal of Sociology*, volume 105, n°5, pp.1288-1356.

¹² La théorie des liens sociaux souligne que les individus dotés de caractéristiques similaires s'associent.

¹³ Nous regroupons les offres d'emploi relatives aux postes d'employés et de cadres car nous ne disposons pas d'un effectif suffisant pour étudier les postes de cadres séparément de ceux d'employés.

¹⁴ Les offres associées à ce type d'emploi représentent 27% des offres invisibles et 18% des offres visibles.

¹⁵ Les offres associées à ce type d'emploi représentent 18% des offres invisibles et 11,5% des offres visibles.

¹⁶ Les offres associées à ce type d'emploi représentent 16% des offres invisibles et 9% des offres visibles.

2. Les types de contrat de travail ne diffèrent pas selon la visibilité des offres

Les offres d'emploi invisibles ne se distinguent des offres visibles ni sur la nature du contrat de travail (CDD/CDI) ni sur le temps de travail (temps complet/temps partiel). En effet, la part des CDD dans les offres visibles est la même que dans les offres invisibles (25%). Il en est de même des offres d'emploi à temps partiel qui constituent 6% des offres visibles comme des offres invisibles (cf. tableau 4).

3. Les offres d'emploi invisibles sont proportionnellement plus le fait des petites entreprises

Les offres d'emploi invisibles se retrouvent davantage parmi les offres émises par les entreprises de petite taille. En effet, les offres d'emploi des entreprises de moins de 10 salariés et de celles comptant entre 10 et 49 salariés représentent, respectivement, 25% et 41% des offres invisibles contre seulement 15% et 32% des offres visibles (cf. graphique 1). A l'inverse, 8% des offres invisibles sont attribuées aux entreprises de plus de 250 salariés alors que c'est le cas de 21% des offres visibles.

4. Les offres d'emploi invisibles sont proportionnellement plus utilisées dans les secteurs de la construction et de l'hôtellerie-restauration

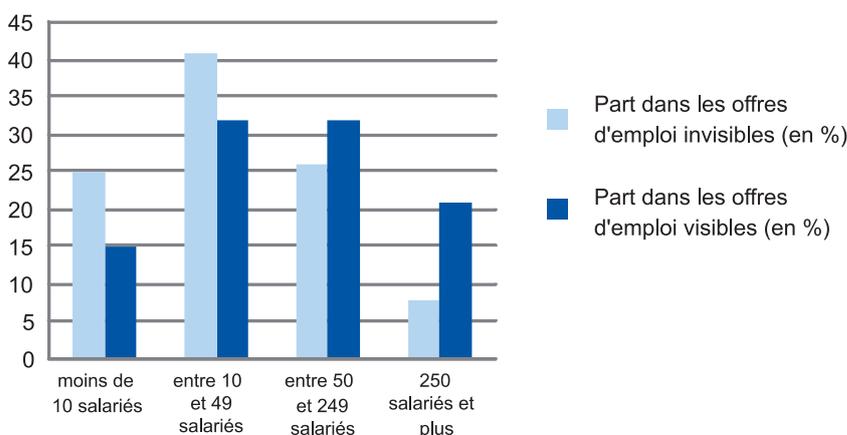
Les offres d'emploi invisibles se concentrent dans le secteur de la construction et de l'hôtellerie-restauration. D'une part, 22% des offres invisibles sont des offres émanant du secteur de la construction contre 14% des offres visibles. D'autre part, 16% des offres invisibles sont des offres provenant du secteur de l'hôtellerie-restauration contre 10% des offres visibles. A l'inverse, les offres d'emploi invisibles sont peu le fait des entreprises de la finance : les offres d'emploi émanant de ce secteur représentent seulement 3% des offres invisibles contre 14% des offres visibles (cf. graphique 2).

T4 Nature du contrat de travail et visibilité des offres d'emploi (en %)

	Part dans les offres d'emploi invisibles	Part dans les offres d'emploi visibles
Contrat à durée indéterminée	75	76
Contrat à durée déterminée	25	24
	100	100
Contrat à temps complet	94	94
Contrat à temps partiel	6	6
	100	100

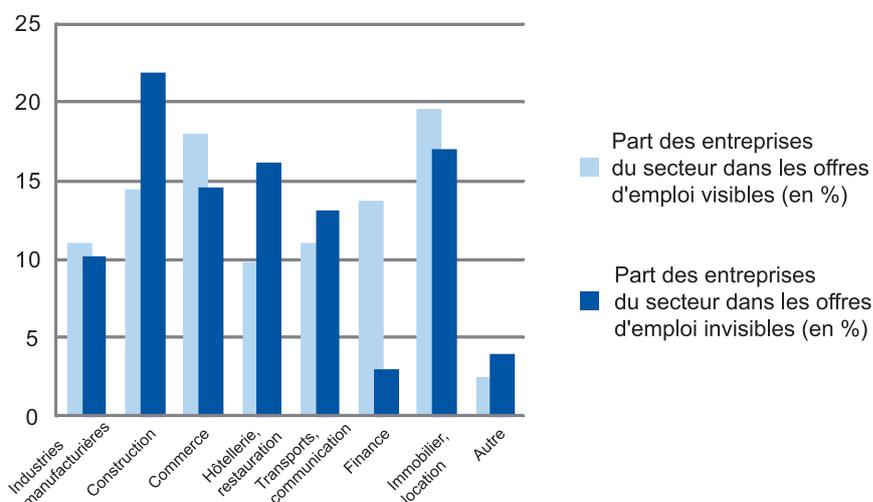
Source : Enquête « Pratiques de recrutement des entreprises », CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

G1 Taille de l'entreprise et visibilité des offres d'emploi



Source : Enquête "Pratiques de recrutement des entreprises au Luxembourg", CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

G2 Répartition des secteurs d'activité dans les offres d'emploi selon la visibilité de celles-ci



Source : Enquête "Pratiques de recrutement des entreprises au Luxembourg", CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

Nous avons vu que les offres d'emploi invisibles étaient surreprésentées dans les recrutements peu qualifiés, dans ceux effectués par des entreprises de petite taille et appartenant au secteur de la construction et de l'hôtellerie-restauration. Toutefois, ces résultats ne présument en rien d'un lien de cause à effet entre les caractéristiques citées et la probabilité qu'une offre d'emploi soit invisible plutôt que visible. Afin de savoir si ces caractéristiques, et d'autres, influencent bel et bien le comportement des entreprises luxembourgeoises envers la visibilité des offres, il convient de s'écarter de l'analyse purement descriptive pour mener une analyse explicative. C'est ce que nous nous proposons de faire dans la partie suivante.

III. Les facteurs propres à l'entreprise, à l'emploi et au recrutement influençant la probabilité qu'une offre d'emploi soit invisible

Nous cherchons, ici, à comprendre les raisons pour lesquelles certaines offres d'emploi sont invisibles alors que d'autres sont visibles. Plus précisément, nous nous demandons si l'invisibilité des offres d'emploi est influencée par les caractéristiques de l'entreprise, de l'emploi proposé et de la procédure de recrutement. Pour répondre à cette interrogation, nous procédons à une analyse statistique de type Probit¹⁷ qui permet d'étudier l'influence de chaque facteur, indépendamment, de celle des autres sur la probabilité qu'une offre d'emploi soit invisible plutôt que visible.

1. Probabilité que l'offre d'emploi soit invisible et caractéristiques de l'entreprise

La taille de l'entreprise n'influence pas la probabilité que l'offre d'emploi soit invisible contrairement à l'affiliation à un groupe d'entreprises
Nous avons observé, précédemment, que les offres d'emploi invisibles concernent davantage les

petites entreprises que les grandes. Toutefois, derrière l'effet supposé de la taille de l'entreprise se cache en réalité celui de l'appartenance à un groupe. En effet, parmi les entreprises de 250 salariés et plus 80% appartiennent à un groupe contre 21% pour les entreprises de moins de 10 salariés (cf. tableau 5). Or l'appartenance à un groupe, parce qu'elle standardise les procédures de recrutement, limite le poids des réseaux informels et donc des offres d'emploi invisibles.

Le secteur d'activité n'influence pas la visibilité de la prospection contrairement à la composition de la main-d'œuvre

Comme nous l'avons observé, certains secteurs d'activité sont proportionnellement plus tournés vers les offres d'emploi invisibles (secteurs de la construction et de l'hôtellerie-restauration) alors que d'autres le sont plus vers les offres d'emploi visibles (secteur de la finance). Toutefois, une fois pris en compte les effets de structure, les secteurs d'activité ne se différencient plus quant à la probabilité de prospecter des candidats à l'embauche de façon invisible plutôt que visible¹⁸. Une telle différence de résultats s'explique par le fait que les secteurs d'activité ont certaines caractéristiques et ce sont ces dernières, et non le secteur par lui-même, qui influencent la visibilité de l'offre. Tel est le cas de l'origine de la main-d'œuvre qui se différencie selon le secteur d'activité. On observe, en effet, que les secteurs recensant proportionnellement plus d'offres d'emploi invisibles (construc-

tion et hôtellerie-restauration) sont ceux où la part moyenne des frontaliers ou des résidents étrangers est élevée. Une fois pris en compte les effets de structure, dont l'origine de la main-d'œuvre, le secteur d'activité ne joue pas sur la probabilité que l'offre d'emploi soit invisible. En revanche, l'augmentation de la part des résidents étrangers dans la main-d'œuvre accroît effectivement la probabilité que l'offre émise soit invisible. Le même constat est réalisé pour l'augmentation de la part des frontaliers dans l'entreprise.

L'existence de conditions de travail pénibles accroît la probabilité que l'offre d'emploi soit invisible

Les entreprises dans lesquelles des conditions de travail pénibles existent (bruit, froid, chaleur, éclairage intense, contact avec des matériaux dangereux, ...) ont une plus forte probabilité, après contrôle des effets de structure, d'utiliser une offre d'emploi invisible pour prospecter des candidats à l'embauche. Ce résultat peut s'expliquer par l'idée selon laquelle l'existence de conditions de travail pénibles est susceptible de mener les salariés qui y sont confrontés à démissionner après une courte période d'activité. En recourant à une offre d'emploi invisible, l'entreprise est en mesure de mieux sélectionner les candidats grâce à la meilleure qualité d'information dont elle dispose à leur égard. En particulier, cela peut lui permettre de retenir uniquement les candidats pour lesquels elle anticipe un faible risque de démission.

T₅ Taille de l'entreprise et appartenance à un groupe (en %)

	N'appartient pas à un groupe	Appartient à un groupe	Total
Moins de 10 salariés	79	21	100
10-49 salariés	78	22	100
50-249 salariés	47	53	100
250 salariés et plus	20	80	100

Source : Enquête « Pratiques de recrutement des entreprises », CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

¹⁷ Cette analyse permet de vérifier si certains liens entre visibilité des offres et facteurs mis en exergue dans le paragraphe précédent sont des liens de cause à effet ou bien s'ils dépendent d'autres caractéristiques propres aux offres d'emplois.

¹⁸ Dans l'analyse finale, nous n'avons pas retenu le secteur d'activité en tant que variable explicative en raison de son caractère non significatif et de sa corrélation avec la nature de l'emploi offert.

Mode de gestion de la main-d'œuvre et visibilité des offres d'emploi

Par mode de gestion, nous entendons, d'une part, les modes de gestion en faveur des salariés¹⁹ et, d'autre part, les politiques de recrutement mises en place par les entreprises²⁰.

Les entreprises ayant un mode de gestion favorisant la qualité de vie au travail ne sont pas plus susceptibles, que les autres, d'émettre des offres d'emploi invisibles.

Quant aux politiques de recrutement mises en place par les entreprises, elles exercent une incidence négative sur la visibilité des offres d'embauche. D'une part, les entreprises qui ont employé par le passé de la main-d'œuvre intérimaire sont moins susceptibles de recruter sur la base d'offres d'emploi non diffusées que celles n'employant pas ce type de main-d'œuvre. A titre d'illustration, 38% des offres d'emploi invisibles sont réalisées par des entreprises ayant engagé dans le passé de la main-d'œuvre intérimaire alors que 57% des offres d'emploi visibles sont le fait de ce type d'entreprise. L'externalisation de la gestion d'une partie de la main-d'œuvre aux agences intérimaires est susceptible de créer des liens entre l'entreprise et des organismes en charge des recrutements, liens qui peuvent être sollicités par la suite. D'autre part, la probabilité que l'offre d'emploi soit invisible diminue avec la fréquence à laquelle l'entreprise a recruté par le passé. Ce résultat peut s'expliquer par l'idée selon laquelle les entreprises ayant embauché intensivement sont susceptibles d'avoir épuisé leurs réseaux relationnels.

2. Probabilité que l'offre d'emploi soit invisible et emploi proposé

Contrairement à certaines caractéristiques de l'entreprise, celles de l'emploi proposé n'ont pas

d'incidence significative sur la visibilité de l'offre.

Tout d'abord, si les emplois les plus qualifiés sont sous-représentés parmi les offres d'emploi invisibles, cela ne signifie pas pour autant que la qualification influence la visibilité de l'offre. En effet, dès lors que l'on prend en compte le fait que les offres relatives aux postes les plus qualifiés sont majoritairement émises par les entreprises appartenant à un groupe²¹, la qualification n'influence pas les chances qu'une offre d'emploi soit invisible.

Ensuite, les exigences de l'employeur vis-à-vis de la maîtrise de la langue luxembourgeoise, de la durée de l'expérience et des compétences techniques n'ont aucune incidence sur la visibilité de l'offre. Il en est de même de la nature du contrat de travail (durée du contrat et temps de travail).

Enfin, le fait que le poste associé à l'emploi proposé soit répandu dans l'entreprise n'accroît pas les chances, par un effet réseau²², que l'offre d'emploi soit invisible.

3. Probabilité que l'offre d'emploi soit invisible et procédures de recrutement

Disposer d'un délai bref pour concrétiser le recrutement accroît le recours aux offres d'emploi invisibles
Les recrutements menés sans diffusion de l'offre concernent davantage des recrutements qui doivent se concrétiser rapidement. A titre d'illustration, 27,5% des offres d'emploi invisibles doivent être pourvues en moins d'une semaine contre 17% en plus d'un mois. Ces parts dans les offres d'emploi visibles sont, respectivement, de 18% et 25% (cf. tableau 6).

Après contrôle de la structure de la population, on constate bel et bien l'effet du délai théorique de recrutement sur la visibilité des offres d'emploi puisque lorsque le recrutement doit se concrétiser rapidement, les entreprises privilégient les méthodes de prospection invisibles. Toutefois, cela ne vaut que pour les délais très brefs, c'est-à-dire de moins d'une semaine. Les entreprises confrontées à ce délai ne disposent pas du temps nécessaire

T₆ Délai théorique de recrutement et visibilité de l'offre d'emploi (en %)

	Offres d'emploi invisibles	Offres d'emploi visibles
Moins d'une semaine	27,5	18
Entre une semaine et un mois	46,5	46
Plus d'un mois	17	25
Indéterminé	9	11
Total	100	100

Source : Enquête « Pratiques de recrutement des entreprises », CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

¹⁹ C'est-à-dire les aménagements de conditions et de temps de travail, les formations après l'embauche ou les négociations salariales en début de carrière.

²⁰ Les politiques de recrutement que nous étudions sont le recours à de la main-d'œuvre intérimaire et la fréquence à laquelle l'entreprise recrute.

²¹ 65% des offres d'emploi relatives à des postes de professions intellectuelles et scientifiques, dirigeants et cadres de direction des entreprises ou des postes de professions intermédiaires et d'employés administratifs sont émises par des entreprises appartenant à un groupe contre 22% des postes de personnels des services et vendeurs et 23% des postes d'ouvriers et d'employés non qualifiés.

²² On aurait pu croire que plus le nombre de salariés occupant un poste donné est important, plus les chances qu'au moins un de ces salariés puisse recommander un candidat à l'embauche pour le même type de poste que le sien auraient été élevées (relations issues des mêmes réseaux de formation, ...).

pour prospecter de façon formelle car une telle prospection nécessite la rédaction de l'offre d'emploi, sa publication, l'examen de diverses candidatures, ...

Les difficultés de recrutement n'influencent pas la visibilité des offres

La visibilité des offres d'emploi n'est pas influencée de façon significative par le fait que, pour le poste offert, l'entreprise ait été confrontée à des problèmes de recrutement au cours des dernières années. Près de 30% des offres, qu'elles concernent ou non un type de poste ayant posé par le passé des problèmes de recrutement, sont totalement invisibles. Cette absence d'influence peut naître de l'opposition entre les deux hypothèses suivantes. D'une part, les entreprises proposant un emploi leur posant généralement des problèmes de recrutement peuvent être incitées à diffuser largement l'offre pour maximiser les chances que celle-ci soit pourvue. D'autre part, ces entreprises peuvent être encouragées à utiliser les méthodes de prospection ayant le plus de chances de se concrétiser par un recrutement à savoir les méthodes informelles²³.

Le sexe du recruteur influence la visibilité des offres contrairement à sa nationalité et à son âge

La nationalité de la personne en charge du recrutement n'intervient pas sur la visibilité de l'offre. Les recruteurs français, belges ou allemands et ceux d'une autre nationalité sont autant susceptibles de recruter sans diffuser l'offre d'emploi que ceux de nationalité luxembourgeoise. Il en est de même de l'âge du recruteur qui n'intervient pas dans l'explication de la visibilité de l'offre. En revanche, lorsqu'un homme est chargé du recrutement, l'offre d'emploi est plus susceptible d'être invisible que lorsque c'est une femme. Ce résultat peut s'expliquer par l'hypothèse selon laquelle les femmes, y compris celles qui sont chargées du recrutement, disposent d'un réseau relationnel moins important que les hommes²⁴.

En résumé, 28% des derniers recrutements menés par les entreprises implantées au Luxembourg reposent sur une offre d'emploi invisible c'est-à-dire sans appel à candidature public. Le recours relativement important à ce mode de prospection des can-

didats à l'embauche, qui passe par l'activation des réseaux personnels et professionnels, peut s'expliquer par les avantages qu'il offre aux entreprises (rapidité, faible investissement humain et monétaire, meilleure adéquation entre les attentes du recruteur et les caractéristiques du candidat, ...). En revanche, il est difficile d'expliquer pourquoi certains recrutements passent par une offre d'emploi invisible alors que d'autres transitent par une offre visible. En effet, notre analyse statistique révèle que relativement peu de facteurs contribuent à expliquer la probabilité qu'une offre d'emploi soit invisible. Il semble que la visibilité des offres ne relève pas d'une stratégie construite et systématique de la part des entreprises mais plutôt d'une stratégie ad hoc, l'entreprise adaptant sa technique de prospection en fonction de la situation. En outre, il est probable que la personnalité du recruteur, dans les entreprises n'appartenant pas à un groupe, intervienne dans le choix de la méthode de prospection utilisée. Les recruteurs ayant une préférence pour le formalisme sont ainsi fortement susceptibles de se détourner des offres d'emploi invisibles au profit des offres visibles.

²³ Dans 54% des cas où l'offre d'emploi passe à la fois par les canaux visibles (formels) et invisibles (informels), le recrutement se concrétise par le canal invisible.

²⁴ Cet argument est généralement utilisé afin d'expliquer, en partie, pourquoi les femmes accèdent moins souvent aux postes de décideurs que leurs homologues masculins.

Liste des Population & Emploi 2009

GENEVOIS Anne-Sophie. Place de l'ADEM dans les recrutements des entreprises implantées au Grand-Duché. CEPS/INSTEAD, 2009, *Population & Emploi* n°45, 12 p.

ZANARDELLI Mireille, BROSIUS Jacques. Durée de recherche d'emploi, insertion et abandon : comment le marché du travail luxembourgeois absorbe-t-il les demandeurs d'emploi ?. CEPS/INSTEAD, 2009, *Population & Emploi* n°44, 8 p.

LEDUC Kristell. Le poids de l'intérim dans les recrutements des entreprises implantées au grand-Duché. CEPS/INSTEAD, 2009, *Population & Emploi* n°43, 8 p.

GENEVOIS Anne-Sophie. Pratiques des entreprises du secteur privé en matière de prospection de candidats à l'embauche. CEPS/INSTEAD, 2009, *Population & Emploi* n°42, 12 p.

ZANARDELLI Mireille, BROSIUS Jacques. Les recrutements au Luxembourg. CEPS/INSTEAD, 2009, *Population & Emploi* n°41, 8 p.

ZANARDELLI Mireille, BROSIUS Jacques. Le chômage au Luxembourg : les pratiques de recrutement des entreprises comme facteur d'explication. CEPS/INSTEAD, 2009, *Population & Emploi* n°40, 4 p.

BARDES Julia. Livres et multimédia. La culture chez les jeunes. CEPS/INSTEAD, 2009, *Population & Emploi* n°39, 16 p.

FLEURY Charles. Les transferts financiers intergénérationnels : à qui profite la solidarité ? CEPS/INSTEAD, 2009, *Population & Emploi* n°38, 12 p.

BARDES Julia, avec la participation de LORENTZ Nathalie. Les sorties culturelles des jeunes de 6 à 19 ans. CEPS/INSTEAD, 2009, *Population & Emploi* n°37, 8 p.

POPULATION & EMPLOI

CEPS/INSTEAD

B.P. 48

L-4501 Differdange

Tél. : 58 58 55-801

e-mail : isabelle.bouvy@ceps.lu

<http://www.ceps.lu>

ISSN 1813-5064

